

## University of Groningen

### Verbetering van de kwaliteit van de onderwijsbegeleiding

Slavenburg, Jan H.

**IMPORTANT NOTE:** You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

1995

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Slavenburg, J. H. (1995). *Verbetering van de kwaliteit van de onderwijsbegeleiding*. CED - PI.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

**Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

# **VERBETERING VAN DE KWALITEIT VAN DE ONDERWIJSBEGELEIDING**

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar  
in de onderwijskunde, in het bijzonder onderwijsbegeleiding,  
op 17 januari 1995 te Groningen

Jan H. Slavenburg

Datum: 17 01 95

Afdeling: Directie

Archiefnummer: 95.0131

Mijnheer de Rector Magnificus,  
Hooggeleerde Collega's,  
Zeer geachte dames en heren,

Het zal u niet verwonderen dat het onderwerp van mijn oratie de verbetering van de kwaliteit van de onderwijsbegeleiding is. Het is immers mijn leeropdracht om een dergelijke kwaliteitsverbetering te bevorderen door gebruik te maken van het ter zake verrichte wetenschappelijk onderzoek, respectievelijk om daartoe zelf onderzoek te verrichten.

Ik bouw mijn betoog als volgt op.

Eerst beschrijf ik, zo beknopt mogelijk, het toch tamelijk brede werkterrein van de 65 Nederlandse onderwijsbegeleidingsdiensten. Dit terrein is aanzienlijk breder dan het beeld dat hiervan bij nogal wat beleidsmakers, politici en ook bij sommige onderwijswetenschappers bestaat. Vervolgens schets ik een aantal ontwikkelingen die zich op dit werkterrein en in de omgeving daarvan voordoen. Dan volgt een overzicht van het onderzoek, zowel het wetenschappelijke als het meer marktgerichte onderzoek, dat zou kunnen bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van de onderwijsbegeleiding. Niet dat deze kwaliteit slecht is, integendeel, maar verdere verbetering ervan komt zowel de klanten van de onderwijsbegeleidingsdiensten als hun eigen marktpositie ten goede. En ten slotte wil ik u vertellen op welke manieren ik zal proberen genoemd onderzoek voor de begeleidingsdiensten toepasbaar te maken.

## **1. ONDERWIJSBEGELEIDING: EEN BREED WERKTERREIN**

In Nederland zijn 65 onderwijsbegeleidingsdiensten werkzaam. Zij beschikken over enige duizenden medewerkers. Hun budget bedraagt ruim 215 miljoen gulden. Dit geld ontvangen zij grotendeels in de vorm van subsidies van rijk en gemeenten. De onderwijsbegeleidingsdiensten verrichten hun werkzaamheden ten behoeve van vrijwel alle scholen voor basisonderwijs en speciaal onderwijs in Nederland. Deze werkzaamheden bestrijken een breed terrein. De voornaamste zijn:

- \* de begeleiding bij de invoering van onderwijsvernieuwingen en -verbeteringen;
- \* de begeleiding van schoolorganisatieontwikkeling;
- \* de begeleiding ten behoeve van leerlingen met leer-, gedrags- en nog andere problemen;
- \* de ontwikkeling en verspreiding van educatieve materialen;
- \* de verzorging van voorlichting aan scholen, samenwerking met lerarenop-leidingen en advisering van regionale onderwijsorganisaties.

Ik zal deze werkzaamheden kort toelichten.

### **1.1. De begeleiding bij de invoering van onderwijsvernieuwingen en -verbeteringen**

Deze vorm van begeleiding definieert een onderwijsbegeleidingsdienst als een centrum van onderwijsvernieuwing en -verbetering. In dit centrum is de expertise over zowel de vernieuwing of verbetering zelf aanwezig als de wijze waarop deze ingevoerd kan worden. Onder een onderwijsvernieuwing of -verbetering moet in het kader van deze paragraaf worden verstaan: het wijzigen van het (onderwijs)gedrag van de leerkracht ten opzichte van de leerling overeenkomstig hetgeen in de desbetreffende vernieuwing of verbetering daarover wordt aanbevolen. Voorbeelden van dergelijke vernieuwingen of verbeteringen zijn: computer-ondersteund onderwijs, leerlingvolgsysteem, effectieve-instructievoorschriften, schoolinterne leerlingbegeleidingssystemen, technieken voor klasse- en gedragsmanagement enz. De schoolbegeleiders (in het kader van deze taak 'systeembegeleiders' genoemd) van de onderwijsbegeleidingsdiensten kennen de inhoud

van deze vernieuwingen of verbeteringen en weten ook op welke wijze zij ingevoerd kunnen worden. Doel van hun begeleidingsactiviteiten bij deze invoering is ervoor te zorgen dat de vernieuwing of verbetering daadwerkelijk gebruikt, geïmplementeerd wordt en dat voortgezet gebruik -na beëindiging van de begeleiding- plaatsvindt.

Innovatiefases	Begeleidingswerkwijzen
Adoptiefase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verstrekken van informatie over onderwijs- vernieuwingen/-verbeteringen in schoolteam- besprekingen</li> <li>- Idem via het onderwijsmediacentrum, waarin alle leermiddelen permanent tentoongesteld zijn</li> <li>- Organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten over de vernieuwing/verbetering</li> <li>- Persuasieve communicatie met betrekking tot innovaties-van-bovenaf</li> <li>- Schooldirectie assisteren bij beslissingsproces van schoolteams, zo nodig conflictbemiddeling uitvoeren</li> </ul>
Implementatiefase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursus voor het schoolteam over vernieuwing/ verbetering</li> <li>- Plan voor invoering/voortgangsevaluatie opstellen</li> <li>- Klasseconsultaties en feedbackgesprekken met individuele leerkrachten/schoolteam</li> <li>- Adviesgesprekken over voortgang met individuele leerkrachten/schoolteam</li> <li>- Betrokkenheid van schooldirectie/interne begeleider bij de implementatie stimuleren</li> </ul>
Incorporatiefase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introductie voortgangs- en kwaliteitsbewakings- systeem, uit te voeren door directie/interne begeleider</li> <li>- Opstellen inwerkprogramma voor nieuwe leerkrachten met betrekking tot de vernieuwing</li> <li>- Coaching van directie/interne begeleider bij uitvoering van voortgangs- en kwaliteitsbewaking</li> </ul>

**Fig. 1 Voornaamste werkwijzen, per innovatiefase, voor de begeleiding bij de invoering van onderwijsvernieuwingen of -verbeteringen**

De begeleiding van vernieuwingen en verbeteringen verloopt in de regel in een drietal fasen: de drie fasen van het onderwijsinnovatieproces. In de eerste fase wordt het initiatief tot de invoering van de vernieuwing genomen, uitmondend in het besluit om deze vernieuwing daadwerkelijk in te voeren (dit is het zogenaamde adoptiebesluit); deze fase wordt meestal de initiatief- of adoptiefase genoemd. In de tweede fase vindt de daadwerkelijke invoering plaats, totdat een voldoende invoerings- of implementatieniveau bereikt is; deze fase wordt meestal de implementatiefase genoemd. In de derde fase ten slotte wordt het gebruik van de vernieuwing geconsolideerd, met de bedoeling dat de vernieuwing ook op langere termijn gehanteerd zal blijven worden; deze fase wordt meestal de incorporatie- of institutionaliseringsfase genoemd. Per innovatiefase hanteren de schoolbegeleiders andere begeleidingswerkwijzen. In fig. 1 heb ik geprobeerd de belangrijkste daarvan samen te vatten.

## **1.2. De begeleiding van schoolorganisatieontwikkeling**

Onderwijsvernieuwingen/-verbeteringen komen vooral tot uiting in het onderwijsgedrag van de leerkracht (ten opzichte van zijn leerlingen); schoolorganisatieveranderingen komen vooral tot uitdrukking in het gedrag van de schoolteamleden ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de schooldirectie. Voorbeelden van schoolorganisatorische veranderingen (of ontwikkelingen) die nogal eens door de organisatiekundigen van onderwijsbegeleidingsdiensten begeleid worden zijn onder andere:

- \* het bevorderen van het functioneren van het schoolteam (vergader-, planings- en conflictreguleringstechnieken);
- \* het versterken van de managementtaken van de directie;
- \* het oplossen van ernstige conflicten in het schoolteam;
- \* het creëren van algemene innovatievoorwaarden waardoor onderwijsvernieuwingen/-verbeteringen sneller ingevoerd kunnen worden (bijvoorbeeld kwaliteitsbewakingssystemen);
- \* het creëren van nieuwe organisatievormen (fusies, samenwerkingsverbanden);
- \* het verrichten van organisatieanalyses (schooldiagnose).

In fig. 2 heb ik de belangrijkste begeleidingswerkwijzen die bij schoolorganisatieontwikkeling worden gebruikt beknopt proberen samen te vatten. Ook hier geldt dat de organisatiekundigen van de begeleidingsdiensten moeten beschikken over expertise zowel met betrekking tot de inhoud van de organisatieverandering als met betrekking tot de wijze waarop deze begeleid moet worden. De begeleiding van deze organisatiewijzigingen is er (evenals die van de onderwijsvernieuwingen) op gericht om deze werkwijzen voldoende ingevoerd te krijgen en om ze op langere termijn te laten beklijven.

Organisatieontwikkelingsonderwerp	Begeleidingswerkwijze
Bevordering teamfunctioneren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trainingen in: <ul style="list-style-type: none"> <li>* vergadertechnieken</li> <li>* groepsdynamiek</li> <li>* conflicthantering</li> </ul> </li> <li>- Adviesgesprekken over toepassing</li> </ul>
Versterking schoolmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursussen met betrekking tot schoolmanagement (basistraining en voortgezette training)</li> <li>- Coaching bij toepassing</li> </ul>
Conflicthantering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bemiddeling</li> <li>- Organisatieonderzoek</li> <li>- Interim-projectmanagement</li> </ul>
Ontwikkeling algemene innovatievoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introductie van kwaliteits- en voortgangsbewakingssystemen</li> <li>- Managementversterking (zie aldaar)</li> <li>- Scholingsadviezen aan individuele leerkrachten ter bevordering vakbekwaamheid</li> <li>- Coaching individuele leerkrachten bij uitvoering adviezen</li> </ul>
Inrichten nieuwe organisatie-eenheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fusiebegeleiding</li> <li>- Oprichten en coördineren van samenwerkingsverbanden van scholen</li> </ul>
Diagnostiseren van schoolorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitvoeren van schoolanalyses</li> <li>- Adviseren van daarop gebaseerde organisatieverbeteringen</li> <li>- Coaching bij de invoering van deze verbeteringen</li> </ul>

**Fig. 2 Schoolorganisatieontwikkelingsonderwerpen en bijbehorende begeleidingswerkwijzen**

### 1.3. De begeleiding ten behoeve van leerlingen met problemen

In het basisonderwijs en het speciaal onderwijs moet aan een aantal leerlingen speciale aandacht geschonken worden: de leerlingen met leer-, gedrags-, spraak/taalontwikkelings- en nog andere problemen. De hulp die onderwijsbegeleidingsdiensten ten behoeve van deze leerlingen bieden kan gericht zijn op de leerling zelf of op zijn leerkracht; in het laatste geval wordt de leerkracht geadviseerd over de manier(en) waarop het probleem van de leerling aangepakt zou kunnen worden. Medewerkers die deze vorm van begeleiding verzorgen zijn onder anderen (ortho-)pedagogen, ontwikkelingspsychologen, schoollogopedisten, schoolmaatschappelijk werkers, remedial teachers, soms schoolartsen en nog andere specialisten.

Begeleidingswerkwijzen	Voorbeelden
Screeningsonderzoeken	- Afnemen van tests, toetsen en andere meetinstrumenten bij alle leerlingen en selectie van uitvallers
Leerlingconsultatie	- Adviseren van leerkrachten, remedial groep, schoolinterne begeleiders over problemen zonder leerling zelf te onderzoeken
Diagnostische onderzoeken	- Uitgebreid onderzoek naar aard en oorzaak van het probleem
Doorverwijzen naar gespecialiseerde instellingen	- Doorverwijzen naar speciaal onderwijs - Doorverwijzen naar jeugdhulpverleningsinstanties - Doorverwijzen naar zelfstandig gevestigde logopedisten - Enz.
Handelingsplannen	- Opstellen van plan ter behandeling van het probleem met behulp van resultaten diagnostisch onderzoek - Uitvoering en evaluatie van het plan respectievelijk begeleiding van de leerkracht bij uitvoering en evaluatie van het plan
Selectie voor speciaal onderwijs	- Deelnemen als deskundige aan Commissie van Onderzoek Speciaal Onderwijs

**Fig. 3 Werkwijzen voor begeleiding van leerlingen met problemen met enkele voorbeelden**



Hun werkzaamheden (in het basisonderwijs en het speciaal onderwijs) kunnen over een zestal categorieën worden verdeeld:

- uitvoeren van screeningsonderzoeken;
- verzorgen van leerlingconsultaties;
- verrichten van diagnostisch onderzoek;
- doorverwijzen naar gespecialiseerde instituten;
- adviseren bij, respectievelijk het opstellen van handelingsplannen en het begeleiden van de leerkracht bij het uitvoeren daarvan, respectievelijk het zelf uitvoeren ervan;
- selecteren voor het speciaal onderwijs door deelname aan de Commissies van Onderzoek Speciaal Onderwijs.

Deze taken worden veel uitgevoerd in het kader van de begeleiding van een individuele leerling met een probleem en/of de begeleiding van zijn leerkracht (en soms van het gezin waaruit de leerling afkomstig is). Zij verschillen daarin van de taken bij de begeleiding van de invoering van onderwijsvernieuwingen, die hoofdzakelijk gericht zijn op de verbetering van het onderwijsgedrag van de leerkracht ten opzichte van al zijn leerlingen. Wij rangschikken daarom het invoeren van een leerlingvolgsysteem onder 'begeleiding van een onderwijsvernieuwing', maar het bespreken van met dit systeem gesignaleerde uitvallende leerlingen (dat zijn leerlingen met problemen) onder leerlingconsultatie en daarmee onder de begeleiding ten behoeve van leerlingen met problemen. In fig. 3 worden enkele voorbeelden van de genoemde zes begeleidingswerkwijzen gegeven.

#### **1.4. De ontwikkeling en verspreiding van educatieve materialen**

Het ontwikkelen en verspreiden van educatieve materialen is een werkzaamheid waarmee niet alle onderwijsbegeleidingsdiensten zich in dezelfde mate bezighouden. De kleinere diensten ontwikkelen meestal uitsluitend educatief materiaal ten behoeve van eigen gebruik ('begeleidingsmiddelen'); de grotere diensten ontwikkelen (en verspreiden) bovendien allerlei educatieve materialen voor de scholen:

nieuwe lees- en rekenmethodes, methodes voor het onderwijs aan allochtone leerlingen, methodes voor verkeersonderwijs enz. enz. Een meer gebruikelijke term voor het ontwikkelen van educatieve materialen is 'curriculumontwikkeling'. Nadat deze materialen ontwikkeld zijn moeten zij 'verspreid' worden: gepubliceerd, door middel van promotie moet de verkoop bevorderd worden en zij moeten gedistribueerd worden.

Voor het samenstellen van educatieve materialen worden zogenaamde curriculumontwikkelingsstrategieën gehanteerd: verzamelingen van samenhangende voorschriften voor het maken van schoolboekjes, handleidingen, kortom voor het samenstellen van 'methodes'. Voor het verspreiden van de materialen wordt een tweetal verspreidingsstrategieën gebruikt: een onderwijsbegeleidingsdienst verzorgt de publikatie, promotie en distributie van de nieuw ontwikkelde materialen zelf of vindt een educatieve uitgever bereid om daarvoor zorg te dragen. In fig. 4 worden de meest gebruikte curriculumontwikkelingsstrategieën en verspreidingsstrategieën opgesomd. Het is hier niet de plaats om daarop in te gaan. Ik volsta daarom met erop te wijzen dat, voor zover ik het werkveld kan overzien, in de onderwijsbegeleiding hoofdzakelijk gebruik gemaakt wordt van 'geen strategie' voor het ontwikkelen van educatieve materialen. Daarmee wordt bedoeld dat van de veelal op wetenschappelijk onderzoek gefundeerde curriculumontwikkelingsstrategieën geen gebruik gemaakt wordt, maar dat men intuïtief tewerk gaat.

---

#### **Curriculumontwikkelingsstrategieën**

- OSM-strategie
- Curvo-strategie
- SLO-werkwijzen
- Ontwikkeld Onderzoek
- (geen strategie)

#### **Verspreidingsstrategieën**

- Verspreiding via educatieve uitgever
- Verspreiding in eigen beheer

---

OSM = project Onderwijs en Sociaal Milieu  
 Curvo = Curriculumvoorbereiding en -onderzoek  
 SLO = Stichting voor de Leerplanontwikkeling

---

**Fig.4 Werkwijzen voor het ontwikkelen en verspreiden van educatieve materialen**

### 1.5. Voorlichting, Samenwerking, Advisering

Onder de titel 'Voorlichting, Samenwerking, Advisering' vat ik de overige taken van de onderwijsbegeleidingsdiensten samen.

Het verzorgen van **voorlichting** aan de scholen en aan de daarbij betrokken personen en instanties hoort tot de reguliere taken van een begeleidingsdienst. Deze voorlichting kan op legio onderwerpen betrekking hebben: op het onderwijsinnovatiebeleid, op nieuwe leermiddelen, nieuwe software, recente beleidsontwikkelingen enz. enz. Tot de voorlichtingsactiviteiten behoort ook de instandhouding van een permanente expositie van alle educatieve materialen voor basisonderwijs en speciaal onderwijs (de zogenaamde onderwijsmediacentra). Daartoe worden tevens de zogenaamde helpdesks e.d. gerekend.

Met **samenwerking** wordt bedoeld op de samenwerking met de lerarenopleidingen die zijn verbonden aan de Hogescholen. Tot voor kort vond deze samenwerking plaats in zogenaamde educatieve faculteiten; sinds zeer kort worden deze samenwerkingsverbanden educatieve netwerken genoemd. Doel is uiteraard om de know-how over scholing en begeleiding meer efficiënt in te zetten.

De term **advisering** slaat op het adviseren van regionale onderwijsorganisaties. Dit zijn onder andere samenwerkingsverbanden van schoolbesturen onderling, samenwerkingsverbanden van schoolbesturen met gemeenten, afdelingen van onderwijsvakorganisaties enz. Meestal worden tot de te adviseren onderwijsorganisaties ook de individuele schoolbesturen gerekend. De advisering betreft hoofdzakelijk allerlei landelijke en regionale (onderwijs-)beleidsaangelegenheden, waarover bij de begeleidingsdienst expertise aanwezig is. In fig. 5 is een aantal voorbeelden van deze drie werkwijzen gegeven.

Voorlichting aan scholen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verspreiding van voorlichtingsmateriaal</li> <li>- Permanente expositie van onderwijsleermaterialen (onderwijsmediacentra)</li> <li>- Helpdesks</li> <li>- Voorlichtingsbijeenkomsten</li> </ul>
Samenwerking met lerarenopleidingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educatieve netwerken</li> </ul>
Advisering regionale onderwijsorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opstellen rapporten en nota's over regionaal onderwijsbeleid</li> </ul>

**Fig. 5 Voorbeelden van Voorlichting, Samenwerking en Advisering**

## **2. RECENTE EN VERWACHTE ONTWIKKELINGEN**

Binnen het werkterrein van de onderwijsbegeleidingsdiensten doet zich een groot aantal nieuwe ontwikkelingen voor, terwijl ook nog eens een groot aantal nieuwe ontwikkelingen verwacht wordt. Ik zal in dit hoofdstukje, bij wijze van illustratie, de belangrijkste schetsen: ontwikkelingen met betrekking tot de wetgeving en daarmee samenhangend met betrekking tot de wijze van bedrijfsvoering; ontwikkelingen bij de primaire klanten, de scholen voor basisonderwijs en speciaal onderwijs, met hun gevolgen voor de vijf werkterreinen die in het vorige hoofdstukje zijn onderscheiden; en ten slotte ontwikkelingen die het samenstellen van nieuwe producten (in casu nieuwe diensten) en/of het bewerken van nieuwe markten met zich brengen.

### **2.1. Wetgeving en bedrijfsvoering**

De onderwijsbegeleidingsdiensten zijn geregeld in de Wet op de Onderwijsverzorging; deze wet expireert op 01 08 96. Het vorige kabinet heeft de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid om advies gevraagd: wat zou er na de expiratedatum met de onderwijsbegeleidingsdiensten dienen te gebeuren? Zonder op serieuze wijze aandacht te besteden aan de resultaten van het effect- en marktonderzoek met betrekking tot het werkterrein van de diensten heeft de Raad een advies uitgebracht. Kern daarvan was dat de begeleidingsdiensten niet langer door het rijk gesubsidieerd zouden moeten worden, maar dat de rijkssubsidie voor onderwijsbegeleiding direct aan de scholen gegeven zou moeten worden, die daarvoor, bij elke instelling van hun keuze, begeleiding zouden kunnen 'inkopen'. Dit advies paste uitstekend in het decentraliseringsbeleid van het vorige kabinet. Dat kabinet omarmde het dan ook.

De Staatssecretaris van Onderwijs van het paarse kabinet is inmiddels tot andere conclusies gekomen. Mede op basis van de resultaten van het marktonderzoek waaruit de grote tevredenheid van de 'klanten' (in casu de scholen voor basisonderwijs en speciaal onderwijs) over de onderwijsbegeleidingsdiensten bleek, en ter voorkoming van 'versnippering' van het dienstenaanbod, stelt zij nu voor om de onderwijsbegeleidingsdiensten als basisvoorziening, met aanbodfi-

nanciering, in stand te houden. Het beheer ervan (en dus ook de rijkssubsidie) wil zij in handen leggen van de gemeenten die gezamenlijk begeleidingsdiensten in stand moeten houden. Kortom, grotendeels terug naar de situatie van vóór de Wet op de Onderwijsverzorging, toen de gemeenten eveneens een dergelijke rol vervulden. Maar nu wèl met een wettelijke verankering van de begeleidingsdiensten. Het is mij niet goed duidelijk of dit nu een verbetering of een verslechtering ten opzichte van de huidige situatie inhoudt, of dat dit weinig zal uitmaken. Ik vermoed eigenlijk dit laatste. Ten opzichte van het advies van de Wetenschappelijke Raad is er wel sprake van een verbetering, nu de begeleidingsdiensten hun wettelijke verankering als basisvoorziening behouden. Onduidelijk blijft mij vooralsnog of de begeleidingsdiensten nog een taak toebedeeld wordt bij de uitvoering van het landelijke innovatiebeleid en hoe de Staatssecretaris deze taak denkt te kunnen realiseren, indien de bevoegdheden met betrekking tot de begeleidingsdiensten geheel aan de gemeenten worden overgedragen. Op dit moment is het nog niet geheel zeker of de Staatssecretaris daadwerkelijk het hier geschetste voorstel zal doen, omdat diverse tegenkrachten alsnog proberen te bereiken dat het advies van de Wetenschappelijke Raad wordt opgevolgd.

Het al genoemde advies van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid heeft sinds zijn verschijning enkele jaren geleden voor heel wat beroering gezorgd in de onderwijsbegeleidingswereld. Het advies kwam in feite neer op een commerciële aanpak van de onderwijsbegeleiding. Zo'n aanpak vereist een andere, meer bedrijfsmatige inrichting van de begeleidingsdiensten. Externe adviesbureaus werden ingehuurd om de begeleidingsdiensten wegwijs te maken. Termen als bedrijfsplannen, kostprijsberekening, kengetallen, accountmanagement en nog vele andere deden hun intrede. Het advies van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid heeft, hoe slecht gefundeerd het ook is, voor een frisse wind gezorgd, een bedrijfsmatige wind en een wind die naar mijn mening moet blijven waaien, ook nu het er naar uitziet dat de begeleidingsdiensten als een gesubsidieerde basisvoorziening zullen blijven voortbestaan. Ten eerste omdat, zoals wij hebben gezien, dit voortbestaan met enkele politieke pennestreken ongedaan gemaakt kan worden; ten tweede omdat er nieuwe markten geopend zullen worden (bijvoorbeeld het voortgezet onderwijs) waarbij een degelijke bedrijfsmatige aanpak van belang is (er wordt daar

niet gesubsidieerd) en ten derde omdat deze aanpak ook de primaire klanten ten goede komt: er wordt efficiënter gewerkt, waardoor deze klanten groter profijt van de begeleiding kunnen hebben.

Er wordt niet alleen efficiënter gewerkt; er is ook aanzienlijk meer aandacht voor de kwaliteit van de onderwijsbegeleiding ontstaan. Een goede kwaliteit van de aangeboden diensten is immers vaak een concurrentievoordeel. Maar ook los daarvan is een goede en een zich steeds verbeterende kwaliteit de grondslag van het begeleidingswerk. Het instellen van de bijzondere leerstoel onderwijsbegeleiding is één van de gevolgen van dit streven naar kwaliteit: hierop kom ik nog terug.

## **2.2. Primaire klanten**

De meer bedrijfsmatige aanpak leidde ertoe dat de begeleidingsdiensten de ontwikkelingen die zich bij hun vaste klanten, de scholen voor basisonderwijs en speciaal onderwijs, voordeden, gingen analyseren en prognosticeren, in de hoop daarop tijdig -voordat de concurrenten dit zouden doen- te kunnen inspelen. Het meer volgend beleid ten aanzien van deze ontwikkelingen werd verlaten. Uiteraard werd en wordt vooral gekeken naar die ontwikkelingen die consequenties hebben voor de vijf taakvelden die ik in het eerste hoofdstukje heb aangeduid en naar die ontwikkelingen die tot nieuwe produkten (diensten) aanleiding geven. Ik zal er daarvan, ter illustratie, een aantal aanstippen.

Met betrekking tot de begeleiding van de invoering van onderwijsvernieuwingen kan verwacht worden dat daaraan een blijvende behoefte zal bestaan. Vernieuwingen of verbeteringen op het terrein van het onderwijsachterstandsbeleid (dat overigens óók aan de gemeenten zal worden overgedragen) en op het terrein van de integratie van leerlingen met problemen of handicaps in het basisonderwijs zullen nog vele jaren de aandacht van scholen en begeleiders vragen. Datzelfde geldt voor het computer-ondersteund onderwijs, de invoering van allerlei nieuwe leermiddelen en de te verwachten aandacht voor gedragsproblematiek, criminaliteitspreventie en absentie-/schooluitvalbestrijding.

Vooralsnog zal ook de behoefte aan de begeleiding bij schoolorganisatieontwikkeling groot zijn: basisscholen fuseren in het kader van het schaalvergrotings-

beleid, er worden centrale directies geformeerd, de samenwerkingsverbanden tussen scholen (zowel de zogenaamde onderwijsvoorrangsgebieden als de verbanden in het kader van Weer Samen Naar School) worden steeds belangrijker en vergen nogal wat organisatieontwikkelingsactiviteiten. Conflictregulering is en blijft een gevraagde organisatieontwikkelingstaak, evenals de verdere ontwikkeling van het management en het diagnostiseren van de schoolorganisatie. Nieuwe produkten zijn, in het kader van de autonomievergroting, zaken als personeelsbeheer, financieel beheer, gebouwenbeheer, Arbobeleid (bijvoorbeeld óók stressmanagement), onderwijskundig leiderschap voor adjunct-directeuren en interne begeleiders enz.

De grootste veranderingen zullen zich op het terrein van de begeleiding van leerlingen met problemen voordoen. Nu worden deze nog vaak door de medewerkers van de onderwijsbegeleidingsdiensten onderzocht en wordt een behandelingsplan opgesteld en de uitvoering daarvan begeleid. In de nabije toekomst zullen veel basisscholen over eigen leerlingbegeleiders beschikken; enerzijds door de schaalvergroting, anderzijds doordat ongeveer tweederde van de leerlingbegeleiders uit het speciaal onderwijs, in het kader van het integratiebeleid basisonderwijs/speciaal onderwijs ten behoeve van leerlingen in het basisonderwijs werkzaam zullen zijn. De rol van de leerlingbegeleiders speciaal onderwijs in de Commissies van Onderzoek Speciaal Onderwijs komt geheel te vervallen; enkelen zullen nog een plaatsje vinden in de nieuwe Regionale Verwijzingscommissies Speciaal Onderwijs; de overigen (ongeveer éénderde deel) zullen leerlingbegeleidingstaken in het speciaal onderwijs gaan verrichten. Kortom, de scholen zullen over voldoende eigen leerlingbegeleiders beschikken.

Een andere ontwikkeling die zich voordoet is de toenemende aandacht voor leerlingen met gedragsproblemen: hun aantal (zo hoort men overal) stijgt tot een aanzienlijke hoogte en relaties met absentëisme-, schooluitval- en criminaliteitspreventie worden gelegd. Deze ontwikkelingen impliceren andere werkwijzen dan de traditionele (zie paragraaf 1.2.) voor het begeleiden van leerlingen met problemen. De begeleiding zal zich veel meer moeten richten op de interne leerlingbegeleiders van de school in plaats van op de leerlingen zelf; alleen de

ernstigste problemen zouden nog voor nadere diagnose bij een begeleidingsdienst in aanmerking moeten komen.

Het begeleiden van de invoering van leerlingssystemen (bijvoorbeeld leerlingvolgsystemen, interne leerlingbegeleiding, remedial groepen) en dergelijke zou de plaats van de huidige leerlingbegeleiding moeten innemen. Er vindt met andere woorden een verschuiving plaats in de richting van de begeleiding van onderwijsvernieuwingen en -verbeteringen. Daartoe worden ook gerekend cursussen gedragsmanagement, projecten criminaliteitspreventie, absentïsmebestrijding enz. Er is eventueel nog wel een rol weggelegd voor medewerkers van begeleidingsdiensten als consultant voor interne begeleiders, remedial teaching groepen en dergelijke, waar leerlingen besproken worden zonder dat de consultant de besproken leerlingen zelf onderzocht heeft; op basis van de aanwezige informatie kan de consultant advies geven. De moeilijkste problemen worden ten slotte nog door de begeleidingsmedewerkers onderzocht en zo nodig behandeld. Zowel consulterende als daadwerkelijke behandeling van leerlingen met ernstige problemen vereist grote deskundigheid van de begeleidingsmedewerkers en tevens nauwe samenwerking met instituten voor jeugdhulpverlening, waarbij wellicht gelden in het kader van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten aangetrokken kunnen worden voor het inrichten van eigen klinieken voor de begeleiding van de meest ernstige leer- en gedragsproblemen (bijvoorbeeld dyslexie, ernstige tekorten in sociaal gedrag e.d.). Kortom, de begeleiding van leerlingen met problemen splitst zich in twee delen: een deel dat zich zal richten op onderwijsvernieuwingen relevant voor het door de scholen zelf aanpakken van de problemen en een deel dat zich zal richten op de begeleiding van leerlingen met ernstige problemen, te zamen met jeugdhulpverleningsinstanties.

Aan nieuwe educatieve materialen (en aan de verspreiding daarvan) blijft een sterke behoefte bestaan. Zo is er bijvoorbeeld dringend behoefte aan nieuwe taalmethoden waarmee het onderwijs in het Nederlands als eerste en als tweede taal (voor allochtone leerlingen) geïntegreerd wordt aangeboden, is er behoefte aan betere methoden voor begrijpend en studerend lezen, gelet op de Nederlandse scores in internationaal vergelijkend onderzoek, is er behoefte aan aanvullende materialen voor neveninstromers in het voortgezet onderwijs, aan



software voor computer-ondersteund onderwijs en aan nog vele andere materialen die ik hier niet allemaal zal opsommen.

Ook de terreinen van voorlichting, samenwerking met de Hogescholen en advisering van regionale onderwijsorganisaties zijn volop in beweging.

Naast de al beschreven gebruikelijke voorlichtingstaken zal een belangrijke nieuwe taak worden de voorlichting over het gemeentelijke onderwijsbeleid dat schoolbesturen en gemeenten te zamen gaan voeren, onder andere met betrekking tot het onderwijsachterstandsbeleid.

De samenwerking met de Hogescholen, die tot nu toe in educatieve faculteiten plaatsvond zal, gelet op het nieuwe beleid van de Staatssecretaris van Onderwijs, nu in educatieve netwerken moeten plaatsvinden, waarbij 'nu' ruim geïnterpreteerd moet worden: over enige jaren. In wet- en regelgeving proberen de diverse bewindspersonen nu al een aantal jaren de samenwerking te regelen tussen de onderwijsverzorgingsinstellingen (waaronder de begeleidingsdiensten) en de lerarenopleidingen van Hogescholen; dit onder het motto dat een betere afstemming tussen deze instellingen de 'educatieve infrastructuur' ten goede zal komen. Mijn ervaring, en die deel ik met de onderwijsinspectie, is dat deze gedwongen samenwerking of afstemming tot nu toe niet veel nieuws gebracht heeft, maar wel veel tijd en ook geld gekost heeft. Kennelijk vindt hier een doelverschuiving plaats: het samenwerken als zodanig wordt belangrijker gevonden dan het resultaat ervan. Het lijkt me beter deze samenwerking niet te regelen: daar waar de instellingen elkaar nodig hebben wordt toch wel samengewerkt en daar waar zij elkaar menen niet nodig te hebben gebeurt er de facto toch niets bijzonders.

De advisering van reguliere onderwijsorganisaties zal in de toekomst meer aandacht vergen: de vergroting van de autonomie van zowel schoolbesturen als gemeenten biedt begeleidingsdiensten de mogelijkheid om meer adviserend richting deze instellingen op te treden.

Tot zover mijn -te- beknopte schets van een aantal ontwikkelingen die zich bij de primaire klanten van de begeleidingsdiensten, in casu de scholen voor basisonderwijs en speciaal onderwijs, zullen voordoen en de relatie daarvan met het werkterrein van de begeleidingsdiensten. De geschetste ontwikkelingen laten

duidelijk zien dat er nog werk genoeg aan de winkel zal zijn bij deze klantengroep.

### **2.3. Nieuwe produkten en nieuwe markten**

De al eerder besproken bedrijfsmatige aanpak leidde ertoe dat meer aandacht ontstond voor nieuwe produkten en nieuwe markten. Daarmee zouden tekorten die mogelijk konden ontstaan door het wegvallen van subsidies als de begeleidingsdiensten 'concurrerend' zouden moeten gaan werken, opgevangen moeten worden. Hoewel deze situatie zich gewijzigd heeft is de aandacht voor deze nieuwe produkten en markten blijven bestaan. Dit lijkt mij een goede zaak: het blikveld van de diensten moet verbreed worden, waardoor nadelige effecten van bedrijfsblindheid voorkomen kunnen worden. Het versterkt bovendien hun positie bij voor de diensten mogelijk negatieve politieke beslissingen.

Onder nieuwe produkten versta ik nieuwe vormen van dienstverlening die aan de primaire klanten worden aangeboden; onder nieuwe markten versta ik potentiële klanten aan wie zowel de aanwezige produkten ('diensten') als eventueel nieuwe produkten aangeboden kunnen worden.

Nieuwe produkten voor de vaste klanten heb ik in feite al in de vorige paragraaf besproken, bijvoorbeeld andere vormen van begeleiding voor leerlingen met problemen, advisering in het kader van de autonomievergroting, nieuwe educatieve materialen die ontwikkeld en verspreid moeten worden, meer adviseringswerkzaamheden ten behoeve van regionale onderwijsorganisaties enz.

Andere nieuwe produkten, al dan niet gekoppeld aan nieuwe markten, zijn mogelijk op de volgende terreinen:

- de voorschoolse periode en de buitenschoolse activiteiten in het kader van het onderwijsachterstandsbeleid, waarbij samenwerking met jeugdwelzijns- en jeugdhulpverleningsinstanties geboden is;
- het voortgezet onderwijs, waar op grote schaal behoefte bestaat aan advisering en begeleiding met betrekking tot interne leerlingbegeleiding, gedragspro

- blematiek, criminaliteitspreventie, absentïsme- en schooluitvalbestrijding en in de nabije toekomst ook aan de verdere invulling van de basisvorming enz.;
- de overgang naar de arbeidsmarkt, in het bijzonder het begeleiden van leerlingen uit het voortgezet speciaal onderwijs (zoals bijvoorbeeld in projecten gesubsidieerd door het Europees Sociaal Fonds);
  - de volwasseneneducatie (waarvoor bijvoorbeeld educatieve materialen geschikt voor onderwijs aan allochtone volwassenen ontwikkeld kunnen worden);
  - internationalisering: aan begeleidings- en advieswerk is ook in het buitenland behoefte. In veel projecten van de Europese Unie, de Wereldbank en op basis van bilaterale verdragen met andere landen blijkt aan de kennis en professionaliteit van begeleidingsmedewerkers behoefte te bestaan;
  - andere 'human service organizations' blijken een markt te kunnen vormen voor de organisatieontwikkelingsdeskundigen van onderwijsbegeleidingsdiensten (bijvoorbeeld notaris- en advocatenkantoren, maatschappen van artsen enz. waar organisatieontwikkelingsactiviteiten vaak onbekende grootheden zijn);
  - de gezondheidszorg (met name voor het onderwijs) waar, op basis van subsidies van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds, onder andere behoefte is aan het leren omgaan met stress in verband met het terugdringen van het ziekteverzuim.

Ik beperk me tot deze opsomming van nieuwe markten en produkten. Deze opsomming maakt voldoende duidelijk dat er, naast de reguliere taken voor de primaire klanten, nog ruim voldoende andere mogelijkheden bestaan voor onderwijsbegeleidingsdiensten om zich te ontwikkelen. Te ontwikkelen van een onderwijsbegeleidingsdienst tot een instituut voor educatieve dienstverlening, zoals ik deze bredere taakinfilling zou willen aanduiden.

### 3. KWALITEITSVERBETERING

Het leveren van kwalitatief goede produkten bevordert de tevredenheid van de klanten en de kans dat zij deze en de nieuwe produkten afnemen. Aldus het bedrijfsmatige standpunt. Het zorgen voor kwaliteit is ook de wens die bij het rijk, als subsidiënt van de onderwijsbegeleiding, leeft, gelet op de rapporten die daarover door de inspectie Onderwijs zijn uitgebracht. De instelling van een bijzondere leerstoel Onderwijsbegeleiding heeft als belangrijkste doel deze kwaliteitsverbetering te realiseren en dan met name door het toepassen en genereren van wetenschappelijke kennis: in de initiële opleidingen, de post-academische opleiding en via onderzoek, met het accent op de post-academische opleiding.

Er zijn diverse gebieden van wetenschappelijke kennis te onderscheiden die voor onderwijsbegeleidingsdiensten van belang zijn. Het kennisgebied betreffende de effecten van de werkwijzen die onderwijsbegeleidingsdiensten hanteren, betreffende de effecten van de werkwijzen dus die ik in de figuren 1 tot en met 5 heb opgesomd; het kennisgebied betreffende de inhoud van de begeleide activiteiten (welke onderwijsinnovaties met welke effecten, welke schoolorganisatievormen met welke effecten enz.) en het kennisgebied betreffende de bedrijfsvoering (van marktonderzoek tot en met afname van produkten). Ik kan slechts op enkele aspecten van deze kennisgebieden ingaan.

#### 3.1. Effecten van begeleidingswerkwijzen

In deze paragraaf bespreek ik zeer kort het onderzoek dat in Nederland is verricht naar de effecten van de diverse begeleidingswerkwijzen. Deze werkwijzen zelf heb ik reeds opgesomd in de figuren 1 tot en met 5. Hoewel lang niet alle werkwijzen al op hun effecten zijn onderzocht, zou een bespreking van al het onderzoek waarin dat voor een beperkt aantal werkwijzen wèl is gedaan zeer veel ruimte vragen. Ik moet me dus beperken; ik doe dit door een samenvatting te geven van de onderzoeksresultaten die ik in een aparte publikatie met de titel 'Educatieve dienstverlening: werkwijzen en effecten' binnenkort gereed zal hebben.

De begeleidingswerkwijzen die in fig. 1 zijn opgesomd voor het **begeleiden van de invoering van onderwijsvernieuwingen en -verbeteringen** zijn in zeer verschillende mate onderzocht: de adoptie- en incorporatiewerkwijzen vrijwel niet, de meeste implementatiewerkwijzen daarentegen veelvuldig.

Een tweetal onderzoeken is slechts uitgevoerd naar de adoptiewerkwijzen. Daaruit bleek dat verschillen tussen basisscholen met betrekking tot vernieuwingsonderwerpen samenhangen (correlaties rond .18) met het al of niet stimuleren van deze onderwerpen door de begeleidingsdiensten, schoolleiders (71%) beoordelen de rol van de begeleidingsdiensten in de adoptiefase eveneens als belangrijk.

De begeleidingswerkwijzen in de implementatiefase zijn aanzienlijk beter onderzocht. Uit twintig onderzoeken blijkt dat cursussen voor het schoolteam over de vernieuwing of verbetering, klasseobservaties gevolgd door feedback-gesprekken (te zamen de zogenaamde klasseconsultatie) en adviesgesprekken met individuele leerkrachten en met schoolteams bijdragen leveren aan de mate waarin de begeleide vernieuwing daadwerkelijk door de leerkrachten wordt ingevoerd. 'Cursussen' correleren gemiddeld .31 met de mate van invoering van de vernieuwing; klasseconsultatie .23 en adviesgesprekken gemiddeld slechts .11. Een combinatie van 'cursussen' gevolgd door 'klasseconsultatie' kan leiden tot een correlatie van tussen .40 en .67, afhankelijk van de aannames; adviesgesprekken voegen daarna nog slechts .02 aan de correlatie toe.

De diverse werkwijzen tijdens de incorporatiefase zijn nog niet op hun effectiviteit onderzocht. Duidelijk is al wel dat het lang duurt voordat van een daadwerkelijke incorporatie sprake kan zijn: innovatieprocessen nemen veel tijd in beslag. Voor meer complexe innovaties moet aan een periode van acht tot tien jaar gedacht worden. Behalve de behoefte aan meer onderzoek naar de adoptie- en incorporatiewerkwijzen maken deze gegevens duidelijk dat onderwijsvernieuwingen het best begeleid kunnen worden via cursussen en klasseconsultatie en niet zo zeer door middel van adviesgesprekken. De praktijk is echter anders. De adviesgesprekken komen veruit het meest voor en de klasseconsultaties het minst. Dit is vanuit kostenoverwegingen wel verklaarbaar: adviesgesprekken kosten zeer veel minder tijd dan één- of tweewekelijkse klasseconsultaties; bovendien zijn zij vrijblijvender van aard: leerkrachten worden niet letterlijk op hun vingers gekeken. Zij zijn echter ook veel minder effectief. Nader onderzoeks- en ontwikkelingswerk

is nodig om de efficiency van deze adviesgesprekken te vergroten. Aan de klanten en subsidiegevers zal duidelijk gemaakt moeten worden dat tijdsintensieve werkwijzen meer resultaat hebben.

De begeleidingswerkwijzen die gebruikt worden in de **schoolorganisatieontwikkeling** zijn onderwerp van veel publikaties. Dit past uitstekend in het algemeen beeld dat, althans bij mij, over organisatieontwikkeling bestaat: veel interessante theorieën, veel boeiende boeken, nogal wat goeroes, maar weinig onderzoek. Als ik aan de hand van fig. 2 de diverse begeleidingswerkwijzen afloop kan ik het volgende constateren. Over het bevorderen van het teamfunctioneren blijken twee al wat oudere onderzoeken te bestaan die geringe positieve verbanden tussen de begeleiding en het teamfunctioneren laten zien. De versterking van het schoolmanagement is uitsluitend onderzocht met behulp van perceptiegegevens van schoolleiders. Dezen bleken meestal zeer tevreden over de managementcursussen, maar pasten de daarin geleerde vaardigheden niet allemaal toe. De mate waarin schoolorganisatieontwikkelingsactiviteiten bijdragen aan het oplossen van conflicten in het schoolteam is geen enkele maal onderwerp van onderzoek geweest. De ontwikkeling van de algemene innovatievoorwaarden is weer wel onderzocht: er konden geen significante verbanden met de activiteiten van de schoolbegeleiding worden vastgesteld. Bij het inrichten van nieuwe organisatorische eenheden kon in één onderzoek (van de onderwijsvoorrangsgebieden) een belangrijke rol van de onderwijsbegeleidingsdiensten daarbij vastgesteld. De invloed van schooldiagnoses op de schoolorganisatie is tot nu toe niet onderzocht. Deze onderzoeksresultaten indiceren, ik zeg dit zeer voorzichtig, dat managementcursussen en het inrichten van nieuwe organisatorische eenheden kennelijk activiteiten zijn die met enig succes verricht kunnen worden door onderwijsbegeleidingsdiensten. De effecten van veel andere werkwijzen vergen nog nader onderzoek.

Nogal wat onderzoek is verricht over de werkwijzen die gebruikt worden bij de begeleiding van **leerlingen met problemen** (zie fig. 3). Dit onderzoek heeft echter lang niet altijd betrekking op de effecten van deze werkwijzen, maar het is niettemin toch van groot belang voor het beleid van de onderwijsbegeleidingsdiensten. Screening vindt hoofdzakelijk plaats met betrekking tot spraak- en

taalontwikkelingsproblemen; de validiteit van het instrumentarium waarmee dit gebeurt is niet in onderzoek vastgesteld. Leerlingconsultatie met betrekking tot leer- en gedragsproblemen blijkt een werkwijze te zijn die ertoe leidt dat de leerkracht het gegeven advies daadwerkelijk uitvoert en dat dit een positief effect heeft op de leerling. Diagnostisch onderzoek met betrekking tot leer- en gedragsproblemen vindt plaats bij leerlingen uit basisscholen en bij leerlingen die aangemeld worden bij een school voor speciaal onderwijs in het kader van de toelatingsselectie. Het onderzoek ter zake laat zien dat de validiteit van de diagnose-instrumenten onbekend is of te wensen overlaat; dat verschillende leerlingbegeleiders geen eenduidige diagnose van hetzelfde probleem stellen en evenmin eenduidige prognoses over de ontwikkeling van dit probleem kunnen geven, noch eenduidige adviezen voor de aanpak van het probleem. Voor zover leerlingbegeleiders doorverwijzen naar gespecialiseerde instituten blijken deze weer zo'n 90% van de doorverwezen leerlingen te accepteren; dit geldt ook voor scholen voor speciaal onderwijs en voor zelfstandig gevestigde logopedisten. Ten aanzien van het opstellen van handelingsplannen ter behandeling van leer- en gedragsproblemen van leerlingen is eveneens nogal wat onderzoek verricht, met de volgende uitkomsten (dit onderzoek is alleen in het speciaal onderwijs verricht): de diagnosegegevens bleken niet of weinig gebruikt voor het opstellen van het handelingsplan; er bleek geen verband te bestaan tussen de diagnostische gegevens en de inhoud van het handelingsplan en vaak was er zelfs niet eens een handelingsplan. Onderzoek naar de effecten van de handelingsplannen is, noch in het basisonderwijs, noch in het speciaal onderwijs verricht. Dit geldt zowel voor handelingsplannen voor leerlingen met leer- en gedragsproblemen, voor handelingsplannen voor leerlingen met spraak- en taalontwikkelingsproblemen, als voor handelingsplannen voor leerlingen met problemen voortvloeiende uit de gezinssituatie. Op basis van enig rekenwerk (geen onderzoek dus) kan wel gesteld worden dat de leerlingbegeleidingswerkwijzen in het basisonderwijs er mogelijk voor zorgen dat maximaal 2% van de leerlingen van de basisschoolpopulatie niet wordt doorverwezen naar het speciaal onderwijs, hetgeen aanzienlijke besparingen oplevert. De onderzoeksgegevens over de diverse vormen van leerlingbegeleiding geven naar mijn mening aanleiding deze begeleidingsvorm grondig door te lichten en in elk geval nader op zijn effectiviteit te onderzoeken. Een werkwijze als leerlingconsultatie, die wel effect sorteert, past goed in het

beeld van de in een vorige paragraaf geschetste ontwikkelingen van de leerlingenzorg in de basisschool. Daarin passen ook werkwijzen die voor de meer ernstige problemen van de leerlingen bedoeld zijn en waarvan de effectiviteit al aangetoond is. Ik doel op werkwijzen in leer- en gedragsklinieken: cognitieve gedragstherapie, bepaalde vormen van dyslexiebehandeling, bepaalde vormen van gezinsinterventie en van stottertherapie resulteren in bedoelde effectiviteit. Deze werkwijzen zullen dan ook in de leer- en gedragsklinieken ingezet moeten worden.

De **ontwikkeling van educatieve produkten** vindt plaats met behulp van uiteenlopende curriculumontwikkelingsstrategieën en veelal zelfs zonder degelijke systematische werkwijzen. Van de strategieën opgesomd in fig. 4 is alleen van de strategie van het project Onderwijs en Sociaal Milieu (afgekort als OSM) aangetoond dat daarmee (korte-termijn-) doeleffectieve materialen te ontwikkelen zijn. Van de andere curriculumontwikkelingsstrategieën kon dit niet aangetoond worden of is dit niet onderzocht; dit geldt ook voor de werkwijzen van het Instituut voor Leerplanontwikkeling SLO. De strategie voor Ontwikkeland Onderzoek is eveneens nog niet op haar effectiviteit onderzocht. De twee strategieën voor de verspreiding van educatieve produkten zijn met elkaar vergeleken; zij leiden tot eenzelfde verspreidingsgraad van de educatieve produkten. Het financiële risico voor begeleidingsdiensten is bij het zelf uitgeven, promoten en distribueren van de educatieve materialen echter veel groter; verspreiding via educatieve uitgevers verdient daarom de voorkeur.

De **voorlichtingsactiviteiten** (zie fig. 5) van onderwijsbegeleidingsdiensten zijn herhaaldelijk voorwerp van onderzoek geweest. Uit dit onderzoek is gebleken dat scholen in ruime mate kennis nemen van de voorlichtingsmaterialen die de begeleidingsdiensten samenstellen en twee- tot driemaal per jaar de permanente exposities van leermiddelen (de zogenaamde Onderwijs Media Centra), evenals de door de medewerkers daarvan verzorgde voorlichtingsbijeenkomsten, bezoeken.

Over de **samenwerking met de lerarenopleidingen** (zie fig. 5) in de Hogescholen heb ik reeds het een en ander gezegd op basis van de inspectiever-



slagen over deze samenwerking. Uit het overige wetenschappelijke onderzoek dat naar deze samenwerking is verricht blijkt dat zich daarbij nogal wat problemen voordoen, maar dat de samenwerkende instellingen daaraan niet zwaar tillen: onduidelijkheid van het overheidsbeleid met betrekking tot de beoogde samenwerking, vasthouden aan de eigen autonomie, tegenstrijdige belangen van de diverse participanten en dergelijke. Overigens verwachten de participanten dan weer wel dat de kwaliteit van de nascholing (kennelijk niet van de begeleiding) erdoor zal verbeteren.

Onderzoek naar de effecten van het **adviseren van regionale onderwijsorganisaties** (zie fig. 5) is niet uitgevoerd. Wel kon in een tweetal onderzoeken vastgesteld worden dat deze organisaties (schoolbesturen, gemeenten, samenwerkingsverbanden van gemeenten en schoolbesturen e.d.) behoefte hebben aan advisering door begeleidingsdiensten en daarvoor ook graag meer adviestijd zouden ontvangen.

### 3.2. Kennis van onderwijsonderzoek

In de vorige paragraaf heb ik de effecten -voor zover uit wetenschappelijk onderzoek bekend- van de diverse begeleidingswerkwijzen besproken, in deze paragraaf gaat het over andere effecten: die van de begeleide onderwerpen. In fig. 6 heb ik op grofmazige wijze aangegeven welke begeleidingssoort (niet opgesplitst in de diverse begeleidingswerkwijzen) welk effect nastreeft op het niveau van de leerkracht of het schoolteam en wat als gevolg van het realiseren van dit effect het gevolg zou moeten zijn op het niveau van de leerling. Het begeleiden van de invoering van een onderwijsvernieuwing bijvoorbeeld moet leiden tot een voldoende en voortgezet gebruik daarvan door het schoolteam en dit moet weer leiden tot bepaalde, met deze vernieuwing nagestreefde effecten bij leerlingen. Schoolorganisatorische wijzigingen moeten via de desbetreffende begeleidingswerkwijzen eveneens voldoende en blijvend ingevoerd worden, maar hebben hun verdere effecten vooral op het niveau van het schoolteam: bepaalde conflicten worden opgelost, het management functioneert beter enz. Soortgelijke causale redeneringen gelden voor de andere begeleidingssoorten. Medewerkers van onderwijsbegeleidingsdiensten moeten niet alleen goed op de hoogte zijn

van het onderzoek met betrekking tot hun eigen begeleidingswerkwijzen (conform de vorige paragraaf) maar óók van het onderzoek met betrekking tot de begeleidingsonderwerpen, omdat zij mede daarop kwalitatief goede adviezen kunnen baseren. Nederland mag zich gelukkig prijzen met goed onderwijsonderzoek; daarvan zou door de begeleidingsdiensten naar mijn stellige indruk veel meer gebruik gemaakt kunnen worden. En overigens niet alleen door hen, maar dit is een andere discussie.

Begeleidingsoort	Effect bij schoolteam	Effect bij leerlingen
Begeleiding onderwijs- vernieuwing of -verbetering	Behoud op langere termijn van voldoende implementatie van de vernieuwing	Met de vernieuwing beoogde effecten worden gerealiseerd
Schoolorganisatieontwikkeling	- Behoud op langere termijn van voldoende implementatie van de organisatiewijziging - Realisering van het ermee beoogde effect	
Begeleiding leerlingen met problemen	Opvolging van de adviezen en uitvoering van het handelingsplan	Vermindering van de problemen
Ontwikkeling educatieve produkten		Met de produkten beoogde effecten worden gerealiseerd
Verspreiding educatieve produkten	Beoogde mate van verspreiding wordt gerealiseerd	
Samenwerking met Hogescholen	Grotere tevredenheid over nascholing (?)	
Advisering van regionale onderwijsorganisaties	Opvolging adviezen door regionale organisaties (N.B.: niet door schoolteam)	Opvolging van (sommige) adviezen moet leiden tot effecten bij leerlingen

Fig. 6 Causale relaties tussen begeleidingsoorten en hun effecten

Het is onmogelijk om al het Nederlandse onderwijsonderzoek hier te bespreken. Ik zal daartoe dan ook geen poging doen. Het zal wel alle aandacht krijgen bij mijn werkzaamheden in het kader van de kwaliteitsverbetering van de onderwijsbegeleiding. Onderwijsbegeleidingsdiensten kunnen terecht verantwoordelijk gehouden worden voor de kwaliteit van hun adviezen met betrekking tot in te

voeren onderwijsvernieuwingen, organisatiewijzigingen enz. Zoals ik al opgemerkt heb is het toepassen van de resultaten van het wetenschappelijk onderzoek ter zake één van de kwaliteitscriteria. Onderwijsbegeleidingsdiensten kunnen echter niet -en dat moet ook luid en duidelijk gezegd worden- verantwoordelijk gehouden worden voor de effecten van de door hen begeleide vernieuwingen enz. als hun daarover geen advies gevraagd is en zij uitsluitend gebruikt worden als 'invoeringsbegeleider' van door anderen gekozen onderwerpen (en dat is meestal het geval: schoolteams en schoolbesturen voeren een eigen beleid, soms is er een gemeenschappelijk beleid van schoolbesturen en gemeentebestuur, het landelijk innovatiebeleid draagt in te voeren vernieuwingen aan enz.). In dit laatste geval kunnen zij uitsluitend aangesproken worden op de 'voldoende implementatie' van de vernieuwing en niet op het realiseren van de beoogde effecten ervan bij de leerlingen.

### **3.3. Marktonderzoek**

De kern van het marktonderzoek zoals dit door allerlei adviesbureaus en ook door sommige onderwijsbegeleidingsdiensten zelf is verricht bestaat uit onderzoek naar de tevredenheid van de klant over de geleverde produkten (diensten), naar zijn mening over de effectiviteit daarvan en naar de (toekomstige) behoefte aan de produkten van de begeleidingsdiensten. Dit type onderzoek werd al verricht vóór de meer bedrijfsmatige aanpak van de onderwijsbegeleidingsdiensten werd geïntroduceerd, maar is door deze aanpak sterk geïntensiveerd. Voor de nu volgende gegevens baseer ik mij op mijn al eerder genoemde publikatie-in-voorbereiding.

In een zevental onderzoeken over het landelijk innovatiebeleid voor het basisonderwijs en het speciaal onderwijs is in (meer of minder) representatieve steekproeven nagegaan of de scholen de rol van de onderwijsbegeleidingsdiensten bij de realisering van dit beleid waarderen en, in enkele gevallen, is eveneens nagegaan welke effecten van deze begeleidingsrol de scholen bij zichzelf waarnemen. Het gaat dus om gepercipieerde effecten (dit in tegenstelling tot de effecten uit par. 3.1, die met wetenschappelijk effectonderzoek vastgesteld zijn). In zes van de zeven onderzoeken werd de tevredenheid over de rol van onder-

wijsbegeleidingsdiensten nagegaan en in drie het gepercipieerde effect: in alle gevallen bleek de waardering goed tot zeer goed uit te vallen en werden de gepercipieerde effecten ook zodanig beoordeeld. De inspectie van het Onderwijs heeft in een steekproef van 10% van de begeleide basisscholen en scholen voor speciaal onderwijs eveneens vastgesteld dat de satisfactie van de scholen hoog is. Dit positieve beeld bij de primaire klanten van de onderwijsbegeleidingsdiensten en van de effecten die zij weten te realiseren wordt nog versterkt als het vergeleken wordt met dat van de andere grote aanbieder van (nascholings-) cursussen en adviesgesprekken ten behoeve van onderwijsvernieuwend activiteiten: de lerarenopleidingen basisonderwijs van de Hogescholen. In een tweetal van de zeven landelijke steekproeven is ook de waardering van de cursussen en daarop aansluitende begeleidingsactiviteiten nagegaan van de Hogescholen: deze bleek belangrijk veel lager te liggen dan die van de onderwijsbegeleidingsdiensten.

Behalve de zojuist besproken (in meer of mindere mate) landelijk representatieve onderzoeken zijn er ook marktonderzoeken ten behoeve van individuele begeleidingsdiensten verricht; sommige diensten verrichten dit soort onderzoeken al vele jaren zelf. Uit de zeven mij ter beschikking staande dienst-specifieke onderzoeken blijkt eveneens een grote tevredenheid van de scholen: tevredenheidsscores van 80% of meer komen het meest voor. In twee van deze zeven onderzoeken werd eveneens naar de effecten gevraagd: deze bleken naar de perceptie van de scholen in ruime mate aanwezig: voor 80% of meer. In één onderzoek kon beschikt worden over de jaargegevens over een periode van zes jaar: de mate van tevredenheid en de gepercipieerde effectiviteit van de begeleidingsactiviteiten werden voor die gehele periode als zeer positief beoordeeld: altijd hoger dan 70%, meestal 80% of hoger.

De zojuist gepresenteerde landelijke en lokale cijfers leiden naar mijn mening maar tot één conclusie over de tevredenheid van de primaire klanten (basisscholen en scholen voor speciaal onderwijs) over het werk van de begeleidingsdiensten en over de door deze klanten gepercipieerde effecten: de tevredenheid is groot, de gepercipieerde effecten zijn goed. Het is ongetwijfeld dit type gegevens dat een bijdrage geleverd heeft aan de wijziging van het regeringsbeleid om de

onderwijsbegeleidingsdiensten toch wettelijk te verankeren en om van aanbodfinanciering te blijven uitgaan. Het is daarbij de opdracht van de onderwijsbegeleidingsdiensten ervoor te zorgen dat de satisfactie van de primaire klanten op hetzelfde hoge niveau blijft.

Voor de dagelijkse bedrijfsvoering is het niet voldoende te weten dat de primaire klanten (zeer) tevreden zijn en dat zij de effecten als 'goed' inschatten; meer gedetailleerde gegevens zijn noodzakelijk. Het liefst per begeleidingswerkwijze, waarbij dan ook nog betrokken moet worden in welke mate bepaalde begeleidingssoorten en -werkwijzen geprefereerd worden boven andere.

Begeleidingssoort	Tevredenheid			Effecten		
	-	±	+	-	±	+
1. Begeleiding invoering onderwijsvernieuwingen	0	1	12	0	1	5
2. Begeleiding schoolorganisatieontwikkeling	0	1	4	0	0	4
3. Begeleiding leerlingen met problemen	1	0	6	0	0	3
4. Ontwikkeling educatieve produkten; verspreiding educatieve produkten						
5. Voorlichting, Samenwerking, Advisering	0	1	2	0	0	2
- = minder dan 59% ± = 60 - 69% + = meer dan 70%						

**Fig. 7** Tevredenheids- en effectiviteitsscores uit 15 marktonderzoeken (acht landelijk, zeven lokaal)

In fig. 7 zijn deze gedetailleerde gegevens weergegeven op basis van de resultaten van vijftien onderzoeken (acht met landelijke steekproeven en zeven met

lokale). De cijfers stellen het aantal onderzoeken voor waaruit de bovenin de figuur aangegeven mate van tevredenheid en de (gepercipieerde) effectiviteit naar voren komen. Indien geen cijfers vermeld zijn is de desbetreffende begeleidingssoort niet ten aanzien van de tevredenheid en effectiviteit bij de primaire klanten onderzocht. Uit fig. 7 blijkt overduidelijk dat de primaire klanten tevreden zijn met de diverse onderzochte begeleidingssoorten en eveneens dat zij de effectiviteit daarvan hoog inschatten.

Vergelijken wij de gegevens uit fig. 6 met die uit het wetenschappelijk onderzoek dat wij in par. 3.1 bespraken, dan valt vooral de discrepantie op tussen de mate waarin de begeleiding van leerlingen met problemen wordt gewaardeerd, ook ten aanzien van haar effecten, en de mate waarin op basis van het wetenschappelijk onderzoek deze begeleidingssoort gewaardeerd zou moeten worden. Hier bestaat een duidelijke discrepantie tussen de 'markt' en de 'onderzoekers'.

Een volgend onderwerp van het marktonderzoek betreft de afstemming tussen het aanbod van begeleidingsmogelijkheden van de begeleidingsdiensten op de behoeften van de klanten. Dit is eenmaal grootschalig (met een landelijk representatieve steekproef) en eenmaal lokaal (door één dienst) onderzocht. Uit deze beide onderzoeken blijkt dat, naar de mening van de primaire klanten althans, vraag en aanbod goed op elkaar zijn afgestemd: men vindt het aanbod voldoende om uit te kiezen (95%-oordeel) en het voorziet in de behoefte op de eigen school (83%-oordeel in het landelijk onderzoek en 74%-oordeel in het lokale onderzoek).

Vervolgens zijn de vragen aan de orde of de primaire klanten dezelfde produkten (diensten) ook in de toekomst zullen blijven afnemen en aan welke nieuwe produkten zij behoefte hebben. Voorafgaand aan deze vragen gaat nog de vraag in welke mate zij nu van deze produkten gebruik maken. Deze vragen zijn in hun algemeenheid moeilijk te beantwoorden omdat de antwoorden sterk afhankelijk zijn van het huidige aanbod van begeleidingsprodukten van de diensten en dat kan nogal sterk per dienst verschillen, afhankelijk van de lokale onderwijspolitiek, de hoeveelheid gemeentelijke subsidie en de mate van oormerking daarvan e.d.

Ik beperk me daarom ten aanzien van de beantwoording van deze vragen tot enkele algemeenheden.

Uit de beschikbare onderzoeksresultaten, zowel landelijk als lokaal, blijkt dat vrijwel alle scholen bij de begeleidingsdienst 'begeleiding van leerlingen met problemen' afnemen, de 'begeleiding bij de invoering van onderwijsvernieuwingen' en die bij 'schoolorganisatieontwikkeling' wordt door de meeste scholen afgenomen, maar niet door alle; educatieve produkten ontwikkeld door onderwijsbegeleidingsdiensten worden in het algemeen goed verkocht, gemiddeld naar ten minste 20% van alle Nederlandse scholen voor primair onderwijs; met uitschieters van meer dan 50%. De voorlichtingsactiviteiten zoals die via de onderwijsmediacentra uitgevoerd worden leiden tot een gemiddeld scholenbezoek van twee- à driemaal per jaar. Daar de samenwerking met Hogescholen geen produkt is dat door de primaire klanten wordt afgenomen zijn daarover ook geen afnamecijfers bekend. Met betrekking tot het aantal regionale onderwijsorganisaties dat geadviseerd wordt is geen onderzoek verricht.

Is in de toekomst een gelijk afnameniveau van deze produkten te verwachten? Welke wijzigingen zouden daarin nog aangebracht kunnen worden (meer of minder tijd, gespecialiseerde of algemene begeleiders enz.)? Welke concurrentie valt voor deze produkten te verwachten van andere aanbieders van onderwijsbegeleiding? Voor de beantwoording van deze vragen staan mij slechts drie lokale onderzoeken ter beschikking; een onvoldoende basis voor een meer algemene beantwoording. Datzelfde geldt voor de mogelijk nieuwe produkten die de primaire klanten wensen: de lokale onderzoeken laten dienaangaande nogal wat lokale verschillen zien. Nader onderzoek dienaangaande is gewenst.

Het marktonderzoek leidt tot de volgende conclusies over de produkten van de begeleidingsdiensten: zij worden in ruim voldoende mate afgenomen door de primaire klanten; deze zijn er tevreden tot zeer tevreden over en schatten de effecten ervan hoog in. Ook de educatieve materialen die ontwikkeld zijn door onderwijsbegeleidingsdiensten worden redelijk tot goed verkocht.

Ik kom nu tot enkele conclusies die meteen verwijzen naar de werkzaamheden die ik wil gaan verrichten.

Kwaliteitsverbetering van de onderwijsbegeleiding kan plaatsvinden door in de diverse begeleidingswerkwijzen de resultaten van het wetenschappelijk onderzoek naar hun effecten een meer prominente plaats te geven. Verder door meer aandacht te geven aan de resultaten van het onderwijsonderzoek. Daarnaast moet er aandacht blijven bestaan voor een moderne, niet-ambtelijke vorm van bedrijfsvoering, waarin de beide typen resultaten van wetenschappelijk onderzoek gecombineerd worden met allerlei zaken die voor een dergelijke bedrijfsvoering relevant zijn: de resultaten van het marktonderzoek (en het zelf verrichten daarvan door de begeleidingsdiensten), omgevingsanalyses voor het opsporen van nieuwe markten en produkten, verbreding van het werkterrein naar dat van de educatieve dienstverlening, het opstellen van bedrijfsplannen e.d. Mijn bijdrage hieraan zal kunnen zijn:

- het samenstellen van publikaties waarin het wetenschappelijk en marktonderzoek op voor begeleidingsdiensten kundige wijze bij elkaar gezet wordt. Een eerste publikatie met een dergelijke inhoud is vrijwel gereed;
- het verzorgen van postdoctorale opleidingen waarin de resultaten van wetenschappelijke en marktonderzoeken en moderne bedrijfsvoering gecombineerd aangeboden worden. Een dergelijke opleiding gaat in samenwerking met de Stichting Academische Opleidingen Groningen van de Rijksuniversiteit Groningen binnenkort van start;
- het verzorgen van een onderdeel 'educatieve dienstverlening' in het reguliere opleidingsprogramma van de studierichting Onderwijskunde van de Rijksuniversiteit Groningen;
- het opstellen van onderzoeks- en ontwikkelingsprogramma's van zowel wetenschappelijk als marktonderzoek, die ingepast moeten worden in het programma van het Gronings Instituut voor Onderzoek van Onderwijs, Opvoeding en Ontwikkeling (Gion). De financiering van deze programma's zal de nodige problemen kunnen geven, maar ik ga ervan uit dat de gezamenlijke begeleidingsdiensten een duidelijk belang hebben bij het beoogde onderzoek en daarom aan de financiering ervan zullen willen bijdragen. Bovendien



zal volop gebruik kunnen worden gemaakt van het ontwikkelingswerk van begeleidingsmiddelen dat door de onderwijsbegeleidingsdiensten zelf verricht wordt; dit kan wetenschappelijk onderbouwd en gesystematiseerd worden;

- het begeleiden van promotie-onderzoeken die passen in het zojuist genoemde onderzoeks- en ontwikkelingsprogramma.

Daar ik voor alle genoemde activiteiten één dag per week beschikbaar heb, zal ik proberen een zeer efficiënt bedrijfsplan op te stellen. Ik hoop overigens daarmee dezelfde positieve resultaten te boeken als die welke de onderwijsbegeleidingsdiensten blijkens de diverse marktonderzoeken weten te realiseren.

## DANKWOORD

Mijnheer de Rector,  
 Collega's,  
 Dames en heren,

Ik wil heel graag een aantal instellingen en personen danken voor de totstandkoming van deze bijzondere leerstoel en voor het in mij gestelde vertrouwen.

Hooggeleerde Creemers, beste Bert, het is in de eerste plaats aan jouw initiatief te danken dat deze bijzondere leerstoel tot stand gekomen is. Het instituut waarvan jij de directeur bent, het Gion, heeft de eerste onderzoeken verricht naar de effectiviteit van de onderwijsbegeleiding en zet die traditie nog steeds voort; binnenkort zijn er weer twee promoties over onderzoekingen bij onderwijsbegeleidingsdiensten. Het Gion en jij hebben een zeer belangrijke impuls gegeven aan het werk van de onderwijsbegeleiding. Mede op basis van het Gion-onderzoek zag je het belang van het instellen van een bijzondere leerstoel onderwijsbegeleiding in. Ik ben je daarvoor zeer erkentelijk en ik reken op je steun bij de verdere uitbouw van het onderzoeks- en ontwikkelingswerk.

De Vereniging van Onderwijsbegeleidingsdiensten, het WPRO, heeft het initiatief tot het instellen van de bijzondere leerstoel graag ondersteund; de medewerking van zijn voorzitter, de heer Van Dongen en de directeur van de vereniging, de heer Gorter, waren daarbij onontbeerlijk. De vereniging heeft de Stichting Bevordering Deskundigheid Onderwijsbegeleiding in het leven geroepen die verantwoordelijk is voor de vestiging van de bijzondere leerstoel onderwijsbegeleiding. De hooggeleerde heren Koster, Leune, Doornbos, Kieviet, Creemers en de heren Janssens, Gorter en Kaiser vormen daarvan het bestuur, onder voorzitterschap van Wim Kaiser. Ik dank hen van harte voor het in mij gestelde vertrouwen, blijkend uit mijn benoemingsvoordracht.

De Faculteit der Psychologische, Pedagogische en Sociologische Wetenschappen, en in het bijzonder de medewerkers van de studierichting Onderwijskunde

hebben het instellen van de bijzondere leerstoel en mijn benoeming ondersteund. Ik ben hen daarvoor zeer erkentelijk. In het bijzonder geldt dit voor de hooggeleerde Koster. Beste Klaas, ik dank je hartelijk voor al je inspanningen. En ik reken op een vruchtbare samenwerking met jou en met de medewerkers van Onderwijskunde.

Ten slotte dank ik het Bestuur van het Centrum Educatieve Dienstverlening Rotterdam en van het Pedologisch Instituut Rotterdam voor het feit dat het ermee akkoord is gegaan dat ik per week één dag van mijn werkzaamheden als directeur van beide instellingen mag besteden aan mijn taken als hoogleraar in Groningen. Ik stel dit genereuze gebaar zeer op prijs.

Ik heb gezegd.